



Módulo 4. Transformación digital y cultura ágil en RR. HH.

≡ Mindset ágil, automatización y datos en la gestión del talento

≡ Casos prácticos y diseño de estrategias de adopción digital

≡ Referencias

Mindset ágil, automatización y datos en la gestión del talento

En los últimos años, el mundo del trabajo ha experimentado una transformación profunda. Según el *World Economic Forum* (2023), más del 40% de las tareas realizadas por personas en las organizaciones podrían automatizarse mediante inteligencia artificial, robótica y sistemas de procesamiento inteligente. Al mismo tiempo, se estima que más del 50% de los trabajadores necesitarán algún tipo de reconversión profesional en los próximos cinco años para adaptarse a estos nuevos entornos laborales. Estos cambios no sólo impactan en las tecnologías que usamos, sino también en las formas en que pensamos, lideramos y tomamos decisiones dentro de las organizaciones.

¿Puede el área de Recursos Humanos liderar esta transformación? ¿Está preparada para tomar decisiones ágiles basadas en datos y adoptar tecnologías como *chatbots*, RPA o inteligencia artificial generativa? ¿Qué pasa cuando los líderes de RR.HH. siguen operando con lógicas burocráticas mientras el entorno exige flexibilidad y adaptación constante? En este

escenario, el cambio de mentalidad —o *mindset*— ya no es una opción; es una condición necesaria para acompañar procesos de innovación sostenibles.

A continuación, recorreremos los principales componentes de una gestión de talento transformada por la digitalización y la cultura ágil. En primer lugar, se trabajará el concepto de *mindset* ágil y su aplicación específica a los líderes de RR.HH. Luego, se analizarán las posibilidades de automatización mediante tecnologías como RPA, inteligencia artificial y *chatbots*. Más adelante, se abordará el enfoque de *data-driven HR*, que plantea el uso sistemático de métricas para la toma de decisiones. Finalmente, se integrarán estos elementos en una visión unificada, que articula analítica, cultura y tecnología como ejes estratégicos para la transformación de recursos humanos.

***Mindset* ágil para líderes de RR. HH**

En contextos organizacionales marcados por la incertidumbre, la velocidad del cambio y la complejidad, la noción de *mindset* ágil ha cobrado relevancia como un factor crítico en el liderazgo. Este concepto, que puede traducirse como mentalidad o forma de pensar, refiere a un conjunto de creencias, valores y disposiciones que orientan la acción en entornos cambiantes. Un *mindset* ágil no implica solo el dominio de herramientas ágiles,

sino una forma de concebir el trabajo, la colaboración y el aprendizaje continuo como prácticas fundamentales del día a día organizacional (Denning, 2018).

En el caso particular de los líderes de Recursos Humanos, adoptar un *mindset* ágil implica repensar profundamente su rol tradicional como administrador de procesos. En lugar de centrarse en controlar, supervisar y operar estructuras rígidas, se espera que estos líderes actúen como facilitadores del cambio, promotores de la experimentación y agentes activos en la transformación cultural de sus organizaciones. Esto conlleva dejar de ver los errores como fracasos y comenzar a verlos como aprendizajes necesarios para mejorar, así como sustituir la planificación rígida por ciclos iterativos de mejora (Barroca et al., 2021).

Un líder de RR.HH. con mentalidad ágil valora la retroalimentación constante, fomenta entornos colaborativos y está dispuesto a adaptar estrategias en función de datos emergentes. Esta actitud se opone a los modelos tradicionales de gestión basados en jerarquías verticales y toma de decisiones centralizada. En cambio, la agilidad promueve la autonomía, la autoorganización y la transparencia. Según el *Agile HR Manifesto* (2020), los profesionales del área deben enfocarse en "colaboración por encima de procesos", "personas por encima de estructuras" y "adaptabilidad por encima de rigidez".

Uno de los pilares clave del *mindset* ágil en líderes de RR.HH. es el foco en el propósito. Esto implica alinear las decisiones del área con la misión estratégica de la organización y con las necesidades reales de las personas que la componen. En lugar de implementar programas estandarizados de desarrollo o evaluación del desempeño, se espera que los líderes co-diseñen soluciones adaptadas a cada contexto, en diálogo constante con los equipos y los datos disponibles. Así, se consolida una lógica de gestión centrada en el valor y no en el cumplimiento normativo.

Otra característica distintiva es la gestión de la ambigüedad. Mientras que el modelo tradicional tiende a buscar certezas y control, la mentalidad ágil reconoce la ambigüedad como parte inherente del entorno. Esto exige a los líderes de RR.HH. una capacidad constante de aprendizaje, desaprendizaje y adaptación, junto con una actitud abierta hacia la iteración. En este sentido, las metodologías ágiles no son herramientas para aplicar mecánicamente, sino marcos que se deben interpretar y adaptar según el contexto.

Además, el *mindset* ágil promueve el uso de enfoques experimentales para la toma de decisiones. En lugar de esperar largos períodos de validación, los líderes prueban hipótesis en pequeños ciclos, analizan resultados rápidamente y escalan iniciativas que demuestran efectividad. Esto implica trabajar con evidencias, aceptar el error como parte del proceso y abandonar la idea de que el área de RR.HH. debe ofrecer soluciones perfectas desde el inicio (Rigby, Sutherland & Takeuchi, 2016).

Por último, para desarrollar un *mindset* ágil, los líderes de RR.HH. deben atravesar un proceso de transformación personal. No se trata solo de adquirir nuevas competencias técnicas, sino de revisar sus modelos mentales, desafiar sus supuestos y cuestionar sus prácticas cotidianas. Esta transformación implica aprender a liderar desde la confianza, a delegar de manera efectiva y a sostener conversaciones difíciles que movilicen el cambio cultural en sus organizaciones.

Figura 1. Claves de liderazgo ágil

Claves del Liderazgo Ágil

Joel Francia H.



Fuente: Discovery Fast, s.f., <https://bit.ly/483eOFZ>

El liderazgo ágil en RR. HH. no es un estilo o técnica, sino una nueva forma de estar en la organización. Requiere valentía para desafiar estructuras existentes, humildad para aprender en cada paso y claridad para guiar a otros en contextos donde no siempre hay respuestas predefinidas. Más que una moda, el *mindset* ágil es una condición necesaria para acompañar los procesos de transformación digital, cultural y organizacional que hoy desafían a las empresas en todo el mundo.

Automatización de procesos: RPA, IA y *chatbots* de talento

La automatización de procesos en el área de RR.HH. representa uno de los mayores cambios que esta disciplina ha experimentado en la era digital. No se trata únicamente de digitalizar formularios o migrar a la nube, sino de transformar la operación del área mediante tecnologías como la automatización robótica de procesos (RPA), la inteligencia artificial (IA) y los *chatbots* orientados al talento. Según IBM, la IA permite analizar grandes volúmenes de datos en tiempo real, reconocer patrones, generar contenido y simular interacciones humanas, lo que abre la puerta a que el área de RR.HH. pase de una función transaccional a una función estratégica (IBM, s. f.).

La RPA consiste en automatizar tareas repetitivas basadas en reglas mediante "*bots de software*" que imitan las acciones humanas en interfaces digitales (como hacer clic, llenar formularios, mover archivos). En el contexto de RR.HH., la RPA puede aplicarse, por ejemplo, a la gestión de nóminas, al onboarding de nuevos empleados, al cruce de datos del personal o a la preparación de informes de talento. Según un artículo especializado, la RPA en RR.HH. mejora la productividad, reduce errores y libera al personal de personas para actividades de mayor valor agregado.

La IA amplía el espectro de la automatización al incorporar aprendizaje automático, reconocimiento de lenguaje natural, análisis de datos no estructurados, modelos predictivos y automatización de decisiones más complejas. Por ejemplo, según Mercer, la IA generativa está transformando funciones clave de RR.HH., y el 58% de los empleadores planeaban usarla para junio de 2024. Esto implica que el área de personas debe prepararse no solo para operar con tecnología sino para liderar su adopción, considerando cuestiones como la calidad de los datos, la gestión del cambio y la ética.

Los chatbots de talento constituyen un caso específico de aplicación de IA en RR.HH.: permiten atender consultas de empleados o candidatos las 24 horas, automatizar respuestas frecuentes, guiar procesos de selección o acompañar el desarrollo del empleado. Este tipo de herramienta no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también aporta a la experiencia del empleado al ofrecer interacciones más rápidas y personalizadas (Blue Prism, s. f.).

Para aplicar estas tecnologías de forma efectiva, el área de RR.HH. debe diseñar una estrategia clara de automatización que contemple los siguientes elementos:

1. Identificación de procesos candidatos a automatización: —

tareas repetitivas, con alto volumen, baja variabilidad.

2. Preparación de los datos y del entorno tecnológico: —

asegurando calidad, integridad, gobernabilidad de los datos. Como advierte IBM, sin una base de datos adecuada, incluso los sistemas de IA más sofisticados pueden ofrecer resultados poco fiables.

3. Evaluación del impacto en las personas: —

definir qué tareas se liberan, cómo se rediseña el trabajo, cómo se acompaña el cambio.

4. Escalabilidad y gobernanza: —

establecer métricas de rendimiento, marco de revisión, roles responsables del mantenimiento del sistema.

5. Cultura de experimentación: —

lanzar pilotos, aprender, iterar; no esperar que todo “funcione perfecto” desde la primera vez.

La implementación de automatización en RR.HH. requiere además un enfoque centrado en las personas. No se trata de reemplazar humanos por máquinas, sino de liberar a las personas para que realicen actividades de mayor valor y de acompañar a los colaboradores en la adopción de nuevas formas de trabajo. Como expresa Mercer, “la IA no va a reemplazar el trabajo humano, sino que aumentará las oportunidades para quienes la utilicen” (Mercer, 2024).

La automatización de procesos mediante RPA, IA y chatbots abre un abanico de posibilidades para transformar el área de RR.HH. hacia una función más estratégica, ágil y centrada en las personas. Sin embargo, su éxito depende tanto de la tecnología como del liderazgo, la calidad de los datos, la cultura organizacional y el acompañamiento al cambio.

Data-driven HR y toma de decisiones basada en métricas

La transformación digital de los departamentos de Recursos Humanos ha impulsado una transición desde modelos basados en intuición o experiencia hacia enfoques sustentados en datos.

Esta nueva perspectiva, conocida como *Data-driven HR*, se basa en el uso sistemático y estratégico de métricas, indicadores e inteligencia analítica para tomar decisiones informadas sobre el talento y su impacto en la organización. Más que una moda, se trata de una evolución necesaria que redefine el rol de RR.HH. como un socio estratégico del negocio (Deloitte, 2023).

En términos generales, *Data-driven HR* implica la capacidad de recopilar, analizar e interpretar datos vinculados a los procesos de personas —desde el reclutamiento hasta la desvinculación— para anticipar necesidades, evaluar impacto y diseñar soluciones efectivas. Este enfoque no solo mejora la calidad de las decisiones, sino que permite medir con evidencia cómo el área de RR.HH. contribuye a los objetivos del negocio. Así, se supera la antigua visión del área como “blanda” o “intangible” y se avanza hacia un modelo de gestión orientado al rendimiento (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2019).

Uno de los elementos centrales de este enfoque es la definición adecuada de métricas. Una métrica, en este contexto, es una medida cuantificable que permite monitorear el desempeño de un proceso, una práctica o una intervención de RR.HH. Las más comunes incluyen indicadores como tasa de rotación, tiempo de contratación, nivel de engagement, costo por contratación, ausentismo, tasa de éxito de programas de formación o porcentaje de cumplimiento de planes de carrera. Sin embargo,

un enfoque *data-driven* no se limita a recolectar estos datos: se trata de convertirlos en información útil para actuar.

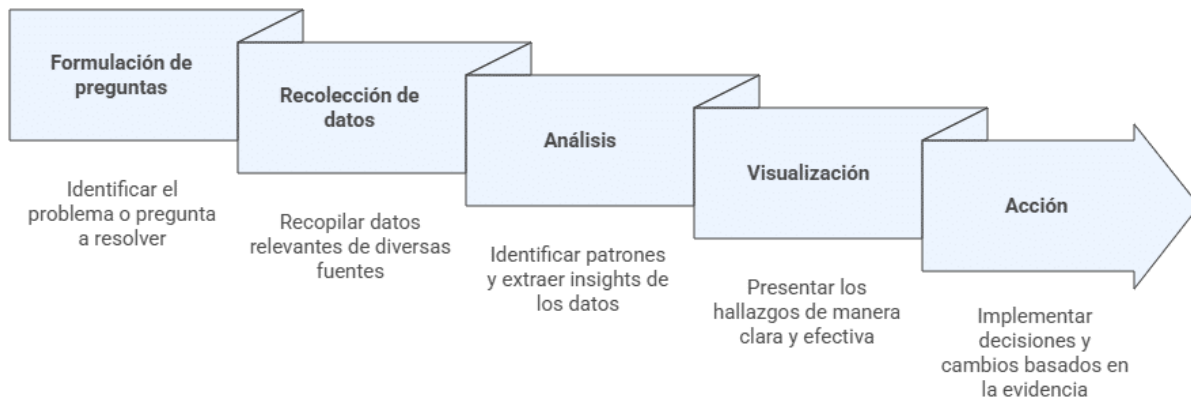
Esto implica avanzar hacia niveles más sofisticados de análisis: desde el *descriptivo* (¿qué pasó?), al *diagnóstico* (¿por qué pasó?), el *predictivo* (¿qué podría pasar?) y finalmente el *prescriptivo* (¿qué deberíamos hacer?). Este recorrido requiere incorporar herramientas de analítica avanzada, visualización de datos y capacidades estadísticas, además de habilidades de interpretación por parte del equipo de RR.HH. Según un informe de McKinsey (2024), las empresas que integran analítica de talento en sus procesos decisorios tienen un 80% más de probabilidad de mejorar la productividad y un 60% más de retención de talento clave.

Implementar un enfoque *data-driven* en RR.HH. también implica un cambio cultural. El equipo debe pasar de operar en base a opiniones o creencias a construir hipótesis, contrastarlas con evidencia, y sostener conversaciones difíciles con base en datos. Esto requiere madurez digital, formación analítica y herramientas adecuadas. Como advierte Gartner (2023), muchas organizaciones caen en el error de acumular *dashboards* sin un propósito claro o de generar indicadores que no están alineados con decisiones reales. La clave está en vincular los datos con preguntas estratégicas: ¿cómo impacta esta política en la

productividad?, ¿qué características tienen los equipos más comprometidos?, ¿cuál es el retorno de esta capacitación?

Una práctica creciente en este campo es el *People Analytics*, que se refiere al uso avanzado de datos para entender patrones de comportamiento, rendimiento, motivación o riesgo dentro de la organización. Por ejemplo, se pueden identificar factores que predicen la rotación, mapear redes informales de colaboración entre equipos o evaluar la eficacia de líderes en función de métricas objetivas. Estas capacidades no reemplazan el juicio profesional, pero lo enriquecen y lo respaldan con evidencia (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2019).

Figura 2. Cinco pasos para la toma de decisiones



Made with Napkin

Fuente: elaboración propia.

Además del aspecto técnico, es clave abordar las implicancias éticas de este enfoque. El uso de datos personales de empleados requiere políticas claras de privacidad, consentimiento, transparencia y no discriminación. Un uso responsable de la información debe proteger la confidencialidad, evitar sesgos algorítmicos y garantizar que las decisiones humanas no sean reemplazadas ciegamente por los modelos, sino informadas críticamente por ellos (Mauro, 2023).

Un enfoque *data-driven* convierte al área de RR.HH. en un actor estratégico, capaz de anticipar escenarios, medir impacto y aportar valor en tiempo real. Lejos de ser un dominio exclusivo de expertos en tecnología, se trata de una competencia clave para cualquier líder de talento que desee tomar decisiones más

inteligentes en un entorno laboral cambiante, dinámico y orientado al rendimiento.

Integración de analítica, cultura y tecnología

En la era digital, el área de RR.HH. enfrenta el desafío de articular tres dimensiones que hasta hace poco se gestionaban de forma aislada: la analítica de datos, la cultura organizacional y la tecnología. Integrar estas dimensiones significa que los datos no solo se recogen y analizan, sino que impactan en los comportamientos, los valores y los procesos de la organización, y todo ello soportado por un ecosistema tecnológico adecuado.

La analítica de RR.HH. —o *People Analytics*— se ha convertido en un instrumento clave para la toma de decisiones basada en evidencia. Fernández-Solís et al. (2024) muestran que la analítica permite medir el desempeño, comprender dinámicas de talento y anticipar situaciones críticas como la rotación o la falta de compromiso. Cuando esta analítica se vincula con la cultura organizacional, el impacto se amplifica: se pasa de un enfoque de datos meramente técnico a uno que transforma la forma de actuar de las personas y de los equipos.

Por otro lado, la cultura organizacional actúa como el “pegamento” que permite que las iniciativas de analítica y tecnología tengan efecto. Si la organización no dispone de una

cultura que favorezca la experimentación, el aprendizaje continuo, la transparencia y la colaboración, entonces los proyectos tecnológicos o analíticos suelen quedarse en meras pruebas piloto o en silos sin escalamiento. Un artículo reciente sobre tecnología y cultura organizacional señala que aquellas empresas que alinearon ambas dimensiones registraron mejoras sustanciales en satisfacción del empleado (+25%) y eficiencia operativa (+30%) respecto de las que solo invirtieron en tecnología sin ajustar la cultura.

La tecnología, finalmente, es el habilitador de toda esta integración. No se trata solo de adquirir plataformas o *software* de análisis, sino de diseñar una arquitectura tecnológica que permita a RR.HH. recopilar datos de múltiples fuentes, integrarlos, visibilizarlos y actuar sobre ellos. Por ejemplo, una nota de la revista *CIO* indicaba que la tecnología permitió a RR.HH. evolucionar hacia un rol más estratégico al habilitar “analítica avanzada que identifica oportunidades en la experiencia del empleado” y equipos multidisciplinarios que combinan talento y tecnología. Sin embargo, tecnología sin cultura adecuada o datos confiables dará resultados limitados.

Para que esta integración funcione en la práctica, es útil pensar en un modelo de tres capas:

- 1 Datos / analítica: captura, análisis, visualización y generación de *insights*.
- 2 Tecnología: plataformas, herramientas, integraciones que soportan los procesos.
- 3 Cultura y comportamiento: valores, mentalidades, prácticas colaborativas y de aprendizaje que permiten que los insights se conviertan en acción.

Dentro de ese modelo, un ciclo típico podría funcionar así: la analítica detecta un patrón de baja retención en un segmento de talento; la tecnología habilita un dashboard para visibilizarlo con los responsables; el área de RR.HH. promueve una intervención – y aquí la cultura importa– donde se experimenta un sprint de mejora, se recogen datos, se analizan y se ajustan las acciones. En este sentido, la tecnología y los datos habilitan la acción, pero la cultura es la que sostiene el cambio en el tiempo.

No obstante, es necesario señalar que la integración de analítica, cultura y tecnología presenta desafíos relevantes. Entre ellos destacan la calidad de los datos —sin datos precisos y fiables no hay analítica válida—, la resistencia cultural al cambio —las personas pueden desconfiar de los datos o de las herramientas que los usan—, y la falta de habilidades analíticas y tecnológicas en el área de RR.HH. Un estudio sobre transformación digital en

RR.HH. advierte que tras la pandemia, los profesionales de personas deben desarrollar competencias digitales, de análisis de datos y de liderar entornos virtuales para que la integración tenga éxito.

La integración de analítica, cultura y tecnología constituye una palanca estratégica para que el área de RR. HH. pase de una función operativa a una función de impacto. Cuando los datos son confiables, la tecnología está habilitada y la cultura está alineada, el área de personas puede anticipar escenarios, movilizar talento, medir resultados y transformar la organización de manera sostenible.

CONTINUAR

Casos prácticos y diseño de estrategias de adopción digital

¿Puede una organización transformarse digitalmente sin una hoja de ruta clara? ¿Alcanza con adquirir tecnología para convertirse en una empresa “digital”? A pesar de la masificación de herramientas digitales en el ámbito laboral, muchas compañías fracasan en sus procesos de adopción porque no planifican estratégicamente ni consideran la madurez digital de su estructura organizacional. Según el *Digital Transformation Index 2024* de Dell Technologies, el 89% de las empresas considera que la transformación digital es una prioridad, pero apenas un 36% afirma tener una estrategia bien definida para llevarla adelante. Esto muestra una brecha entre intención y acción, que Recursos Humanos puede contribuir a cerrar.

En el contexto actual, donde la automatización, la inteligencia artificial y el trabajo híbrido reformulan las reglas del juego, las áreas de RR.HH. están llamadas a diseñar estrategias de adopción digital que contemplen tanto el aspecto técnico como el cultural. No se trata solo de implementar plataformas o

soluciones digitales, sino de transformar la forma en que las personas trabajan, se relacionan, aprenden y generan valor en las organizaciones. Para ello, se necesitan líderes capaces de trazar hojas de ruta claras, identificar niveles de madurez digital y acompañar el cambio desde una mirada integral.

A continuación, nos centraremos en cómo planificar, ejecutar y evaluar estrategias reales de transformación digital en RR.HH. A lo largo de los próximos apartados, se abordará en primer lugar el diseño de *roadmaps* de adopción digital; luego, se analizarán casos reales de organizaciones que han transitado con éxito —y otras con dificultades— este proceso; posteriormente, se presentarán modelos para evaluar la madurez digital; y finalmente, se trabajará con indicadores de impacto como el ROI, la performance y el engagement. Esta unidad pone el foco en cómo pasar del discurso digital a la acción transformadora en la gestión del talento.

***Roadmaps* de transformación digital en RR. HH.**

Un *roadmap* de transformación digital es una hoja de ruta estructurada que define los pasos, tiempos, recursos y capacidades necesarias para llevar a cabo un proceso de cambio tecnológico dentro de una organización. En el contexto de Recursos Humanos, estos *roadmaps* permiten ordenar la

transición desde modelos tradicionales de gestión hacia prácticas basadas en tecnología, datos y nuevas dinámicas de trabajo. Esta planificación no solo orienta las acciones del área de RR.HH., sino que también alinea sus esfuerzos con la estrategia general de la empresa.

Diseñar un *roadmap* efectivo implica comprender que la transformación digital no es un destino, sino un proceso continuo. Según el informe *Digital HR 2023* de The HR Congress, el 72% de las organizaciones que fracasan en iniciativas de digitalización lo hacen por no tener una hoja de ruta clara, ni objetivos intermedios alcanzables. Por eso, el primer paso para el área de RR.HH. consiste en realizar un diagnóstico de su situación actual: tecnologías disponibles, competencias digitales del equipo, procesos críticos y cultura organizacional. A partir de ahí se puede definir una visión futura que oriente el cambio.

El *roadmap* debe estructurarse por etapas o fases, cada una con metas concretas, recursos asignados y criterios de éxito. Una posible secuencia podría incluir: (1) diagnóstico y alineamiento estratégico; (2) rediseño de procesos con foco digital; (3) desarrollo de capacidades y cultura digital; (4) implementación de soluciones tecnológicas; (5) seguimiento de indicadores e iteración. Esta lógica permite avanzar de forma progresiva, validando cada paso, ajustando en función del aprendizaje y

manteniendo la coherencia con los objetivos del negocio (Gartner, 2023).

Un elemento clave en el diseño del *roadmap* es el involucramiento temprano de los actores relevantes: líderes de RR.HH., referentes tecnológicos, gerentes funcionales y representantes del equipo. Esto favorece la apropiación del proceso, reduce resistencias y asegura que las soluciones no sean impuestas verticalmente. Además, permite que las decisiones técnicas (como la adquisición de plataformas de gestión del talento, analítica de personas o automatización de procesos) estén acompañadas por un cambio en las prácticas cotidianas.

Otro aspecto importante es la gestión de capacidades. La transformación digital no depende únicamente de tener software actualizado, sino de desarrollar habilidades técnicas, analíticas y adaptativas en los equipos. Por eso, dentro del *roadmap*, el área de RR.HH. debe prever planes de formación, mentoring, acompañamiento al cambio y modelos de liderazgo que promuevan el aprendizaje continuo. En este sentido, la cultura digital no se impone, se construye con prácticas que refuercen la colaboración, la autonomía y la experimentación (Harvard Business Review, 2023).

Además, un buen *roadmap* incorpora indicadores de avance e impacto desde el inicio. Estos pueden incluir, por ejemplo: porcentaje de procesos digitalizados, grado de adopción tecnológica por parte de los usuarios, nivel de satisfacción de los empleados con las nuevas herramientas, reducción de tiempos operativos o aumento del engagement. Definir estos indicadores permite no solo monitorear el avance, sino también comunicar resultados tangibles a la organización, algo fundamental para sostener el compromiso (CIPD, 2024).

Cada organización debe adaptar este modelo a su realidad, contexto y nivel de madurez digital. Lo importante es que exista una secuencia lógica, con hitos claros, que combine dimensión técnica y cultural. Como lo señalan expertos del *MIT Sloan Management Review*, la transformación digital es menos una cuestión de tecnología y más una cuestión de liderazgo y propósito compartido (Kane et al., 2023).

Casos reales de organizaciones digitales —

Las organizaciones que han logrado avances sostenibles en transformación digital comparten ciertos patrones: visión estratégica, liderazgo comprometido, diseño de procesos centrados en el usuario y una cultura abierta al cambio. Analizar casos reales permite observar cómo estos factores se combinan en contextos diversos y ofrece aprendizajes concretos sobre lo que funciona —y lo que no— en la práctica. En este subtema se revisan experiencias de tres organizaciones que implementaron cambios digitales significativos en sus áreas de Recursos Humanos: BBVA, Globant y el Gobierno Vasco.

El caso de **BBVA** es ampliamente citado como ejemplo de transformación digital integral. Desde 2015, la entidad bancaria inició un proceso de reorganización en torno a metodologías ágiles, con un fuerte componente en RR.HH. En su área de talento, el banco implementó soluciones tecnológicas como plataformas de *people analytics*, automatización de procesos de selección y sistemas de feedback continuo. Uno de sus logros más destacados fue la eliminación de evaluaciones anuales de desempeño, reemplazadas por un modelo de retroalimentación permanente, apoyado en tecnología móvil y dashboards personalizados (BBVA, 2020). Además, BBVA aplicó *OKRs* y *HR sprints* en sus equipos internos, integrando así cultura ágil con herramientas digitales. Como resultado, logró mejorar indicadores de compromiso y reducir el tiempo de respuesta ante necesidades del negocio.

En el caso de **Globant**, empresa argentina de tecnología con presencia global, la transformación digital es parte de su ADN. Sin embargo, incluso en organizaciones nativas digitales, el área de RR.HH. enfrentó desafíos importantes para escalar sus operaciones de manera eficiente. Frente al crecimiento acelerado de la compañía, Globant desarrolló una plataforma propia llamada *StarMeUp OS*, orientada a gestionar cultura organizacional con base en datos. Esta solución permite visualizar interacciones, generar reconocimiento entre pares y obtener métricas de comportamiento organizacional en tiempo real. Como destacó su Chief People Officer, “no podés gestionar cultura en remoto sin datos” (La Nación, 2021). El uso de

esta herramienta facilitó procesos de onboarding, liderazgo distribuido y gestión del compromiso en contextos remotos e híbridos.

Otro ejemplo interesante proviene del **Gobierno Vasco**, que en 2022 puso en marcha el Plan de Transformación Digital del Empleo Público. El foco estuvo en la digitalización de los procesos de selección, capacitación y carrera administrativa, en un contexto donde los marcos legales y administrativos suelen dificultar el cambio. A través del rediseño de portales, implementación de sistemas de autogestión y uso de plataformas de formación virtual, se buscó mejorar la experiencia del empleado público y aumentar la eficiencia. Uno de los factores críticos de éxito fue la formación digital de mandos medios y la creación de “agentes del cambio” en cada departamento (Eusko Jaurlaritza, 2023). Este caso muestra que incluso en entornos altamente normativos es posible avanzar si se combina tecnología con visión de largo plazo y trabajo cultural.

Los tres casos comparten un enfoque estratégico: la digitalización de RR.HH. no fue entendida como un proyecto técnico aislado, sino como una transformación integral que involucra personas, procesos y propósito. En BBVA, fue clave la alineación entre negocio y cultura ágil. En Globant, el liderazgo en innovación tecnológica se combinó con soluciones propias para gestionar talento. En el Gobierno Vasco, la institucionalidad y la planificación permitieron implementar cambios graduales pero sostenidos. Cada uno, en su contexto, priorizó la experiencia del colaborador y el uso de datos como motor de toma de decisiones.

Estrategias de adopción y madurez digital —

La adopción digital en las organizaciones no ocurre de manera espontánea ni uniforme. Requiere estrategias deliberadas que articulen tecnología, procesos, personas y cultura. En el ámbito de RR.HH., esto implica diseñar e implementar acciones que permitan integrar herramientas digitales en

las prácticas cotidianas del área, al tiempo que se acompaña a los equipos en el cambio de mentalidad necesario para que esa adopción sea sostenible. Al mismo tiempo, la madurez digital actúa como una lente para evaluar en qué punto se encuentra una organización y qué está en condiciones de asumir en su proceso de transformación.

Las **estrategias de adopción digital** pueden abordarse desde distintos enfoques, pero todas comparten algunos elementos comunes: claridad en la visión, diagnóstico inicial, liderazgo activo, participación del usuario final, formación continua y evaluación del impacto. Un error frecuente es pensar que la compra de tecnología equivale a su adopción efectiva. Sin embargo, los estudios muestran que muchas implementaciones fallan por no atender a las dimensiones culturales y humanas del cambio (IDC, 2024). Por eso, RR.HH. debe asumir un rol clave en facilitar el proceso: identificar necesidades, articular áreas, diseñar procesos progresivos y asegurar el aprendizaje.

En este sentido, una herramienta útil para gestionar la adopción es el modelo de “curva de adopción tecnológica”, inspirado en los estudios de Everett Rogers. Este modelo distingue entre innovadores, primeros adoptantes, mayoría temprana, mayoría tardía y rezagados. Aplicado al contexto organizacional, permite segmentar a los colaboradores según su disposición frente al cambio y diseñar intervenciones diferenciadas: talleres de sensibilización para los escépticos, espacios de co-creación con los early adopters, incentivos y recursos adecuados para la mayoría (Rogers, 2003). Esta estrategia contribuye a disminuir la resistencia y acelerar la integración de nuevas prácticas digitales.

Por otra parte, la **madurez digital** refiere al nivel de desarrollo que tiene una organización en el uso estratégico de la tecnología, los datos y la cultura digital. A mayor madurez, más integrada está la tecnología en los procesos clave, mayor es la capacidad analítica del área de RR.HH., y más arraigados están los comportamientos digitales en la cultura organizacional. Diversos modelos permiten evaluar esta madurez en

distintas dimensiones: estrategia, procesos, tecnología, talento y liderazgo. Uno de los más utilizados es el modelo de Deloitte (2023), que propone cinco niveles: inicial, emergente, desarrollado, estratégico y optimizado.

Realizar un diagnóstico de madurez digital es fundamental antes de diseñar cualquier plan de adopción. Esto permite establecer objetivos realistas, definir prioridades, asignar recursos y evitar frustraciones. Por ejemplo, una organización en nivel “emergente” puede enfocarse en digitalizar procesos administrativos básicos y fortalecer la formación digital; mientras que una organización en nivel “estratégico” podría implementar herramientas avanzadas de analítica de talento o automatización inteligente. De este modo, las estrategias de adopción se alinean con la capacidad real de la organización y se construye un proceso escalable.

Las **estrategias de adopción** deben considerar también factores clave como la comunicación interna, la formación continua, la escucha activa y la creación de espacios de apoyo y experimentación. Una táctica frecuente es trabajar con pilotos: se selecciona una unidad o proceso, se implementa la herramienta digital, se recogen aprendizajes y luego se escala. Esta lógica incremental permite validar hipótesis, ajustar antes de desplegar masivamente y generar evidencias tempranas de valor.

Finalmente, es importante subrayar que tanto la adopción como la madurez digital son procesos dinámicos. No se trata de alcanzar un punto final, sino de sostener la capacidad de adaptación permanente frente a cambios tecnológicos, organizacionales y culturales. En este sentido, el área de RR.HH. tiene un papel estratégico: no sólo debe adaptarse, sino también liderar la construcción de una cultura digital que permita a toda la organización evolucionar con agilidad, colaboración y propósito.

La transformación digital en RR.HH. no puede justificarse únicamente por su novedad o por la presión del mercado: necesita demostrar impacto concreto. Para ello, es indispensable definir y aplicar indicadores que midan los resultados de las iniciativas digitales desde una perspectiva estratégica y cuantificable. Entre los más relevantes se encuentran el retorno sobre la inversión (ROI), la *performance* organizacional y el *engagement* de los colaboradores. Estos indicadores permiten evaluar si las acciones emprendidas generan valor, cómo lo hacen y en qué medida contribuyen a los objetivos del negocio.

El **ROI (Return on Investment)** es uno de los indicadores más utilizados para justificar inversiones en tecnología y transformación. En el área de RR.HH., se puede calcular comparando los beneficios obtenidos por una iniciativa digital (por ejemplo, automatización de procesos, implementación de una plataforma de capacitación o analítica de talento) con los costos de su desarrollo, mantenimiento y gestión. Por ejemplo, si la digitalización del proceso de reclutamiento reduce el tiempo de cobertura de vacantes en un 30%, disminuye la rotación temprana y reduce los costos operativos, ese impacto puede monetizarse y compararse con la inversión inicial. Según la consultora PwC (2023), el ROI promedio de los proyectos de transformación digital en RR.HH. exitosos supera el 150% en un plazo de dos años.

La *performance*, entendida como el desempeño organizacional, es otro eje clave. Medir performance implica observar si la tecnología implementada mejora indicadores como productividad, eficiencia operativa, calidad del trabajo, cumplimiento de objetivos o alineación entre equipos. En el área de RR.HH., se pueden evaluar variables como el tiempo dedicado por los equipos a tareas de bajo valor antes y después de una automatización, o el número de intervenciones que requieren re-trabajo tras una intervención digital. Según el informe *Digital HR Benchmark* (CIPD, 2024), el 78% de las organizaciones que digitalizaron procesos de evaluación de desempeño notaron mejoras en la frecuencia y calidad del *feedback*, con correlaciones positivas en el rendimiento.

Por último, el **engagement** de los empleados —es decir, el nivel de compromiso emocional y cognitivo con el trabajo y la organización— actúa como indicador del impacto humano de la transformación. Aunque puede parecer intangible, el **engagement** puede medirse a través de encuestas periódicas, análisis de participación en iniciativas voluntarias, seguimiento del NPS (*Net Promoter Score*) interno, niveles de recomendación, entre otros. Cuando la transformación digital está centrada en el usuario, mejora la experiencia del empleado, lo que se traduce en mayor motivación, retención y colaboración. Gallup (2023) indica que las organizaciones con altos niveles de **engagement** y procesos digitales bien integrados presentan hasta un 23% más de rentabilidad y un 18% menos de rotación.

Es importante destacar que estos tres indicadores —ROI, **performance** y **engagement**— no deben ser analizados de manera aislada. Su poder explicativo aumenta cuando se los considera de forma integrada, ya que reflejan impactos financieros, operativos y humanos. Por ejemplo, una herramienta digital puede mostrar un ROI positivo, pero si genera sobrecarga cognitiva o desmotivación en los equipos, el efecto será negativo en términos de sostenibilidad. Por eso, los modelos de evaluación más robustos combinan indicadores cuantitativos con cualitativos, e incluyen la voz del usuario en el análisis.

Además, RR.HH. puede aplicar modelos de impacto más complejos como el de Phillips ROI, que incluye cinco niveles: reacción, aprendizaje, aplicación, resultados y retorno. Este tipo de modelo permite una evaluación más profunda, conectando iniciativas digitales con resultados de negocio y talento. También se recomienda establecer líneas de base previas a la implementación de las soluciones tecnológicas, para poder comparar resultados de manera objetiva.

Por último, una estrategia efectiva es comunicar estos resultados al conjunto de la organización. Mostrar evidencia del impacto ayuda a fortalecer la legitimidad del área de RR.HH., genera confianza, y permite

justificar futuras inversiones. Esta práctica también habilita la rendición de cuentas y la mejora continua, pilares de cualquier transformación digital auténtica.

CONTINUAR

Referencias

BBVA. (2020). *La transformación cultural de BBVA: cómo se vive la agilidad desde Recursos Humanos.* <https://www.bbva.com/es/la-transformacion-cultural-de-bbva-como-se-vive-la-agilidad-desde-recursos-humanos/>

CIPD. (2024). *Digital HR Benchmark Report.* Chartered Institute of Personnel and Development. <https://www.cipd.org/uk>

Deloitte. (2023). *Digital maturity model.* <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/deloitte-analytics/articles/digital-maturity-model.html>

Discovery Fast. (s.f.). *Claves del liderazgo Ágil.* <https://discoveryfast.com/claves-liderazgo-agil/>

Eusko Jaurlaritza - Gobierno Vasco. (2023). *Plan de transformación digital del empleo público vasco.*

<https://www.euskadi.eus/gobierno-vasco/plan-digital-empleo-publico/>

Gallup. (2023). *State of the Global Workplace 2023 Report*.
<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

Gartner. (2023). *Creating a successful HR digital strategy*.
<https://www.gartner.com/en/human-resources/insights/digital-transformation>

Harvard Business Review. (2023). *How to lead a digital transformation*.
<https://hbr.org/2023/02/how-to-lead-a-digital-transformation>

IDC. (2024). *2024 Future of Work Survey Results*.
<https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US51465823>

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2023). *The technology fallacy: How people are the real key to digital transformation*. MIT Sloan Management Review.
<https://sloanreview.mit.edu/projects/the-technology-fallacy/>

La Nación. (2021). *Globant exporta su modelo de gestión de cultura a otras compañías*.

<https://www.lanacion.com.ar/economia/globant-exporta-su-modelo-de-gestion-de-cultura-a-otras-companias-nid11112021/>

Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2016). *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*. AMACOM.

PwC. (2023). *The business case for HR digital transformation*. PricewaterhouseCoopers. <https://www.pwc.com/digital-hr-roi>

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.

CONTINUAR